

Rev. Latino-Am. Enfermagem  
2018;26:e2980  
DOI: 10.1590/1518-8345.2199.2980  
www.eerp.usp.br/rlae



Artigo Original

## Enfermeiro gestor universitário: uma teoria fundamentada nos dados

Kamylla Santos da Cunha<sup>1</sup>  
Selma Regina de Andrade<sup>2</sup>  
Alacoque Lorenzini Erdmann<sup>3</sup>

**Objetivo:** compreender o significado da gestão universitária realizada por enfermeiros gestores do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública. **Método:** pesquisa qualitativa, ancorada na teoria fundamentada nos dados. A coleta de dados ocorreu entre maio e setembro de 2016, com entrevistas abertas, no cenário de uma universidade pública federal. Respeitou-se a técnica de análise comparativa constante dos dados, obtendo amostragem teórica com 19 enfermeiros, em dois grupos amostrais. **Resultados:** emergiram três categorias que configuraram o fenômeno: Articulando coletivos complexos por meio da gestão universitária para a formação qualificada de novos enfermeiros. As categorias incluíram: a) condições, definidas por Percebendo o compromisso com o coletivo, experiências anteriores e formação para a gestão em saúde, como motivações para ser docente gestor; b) ações/interações, delimitadas por Conhecendo e reconhecendo, na prática, o processo de gestão universitária, limites e possibilidades na coordenação de assuntos coletivos complexos; e, c) consequências, como Aperfeiçoando o trabalho docente e se responsabilizando com a formação universitária. **Conclusão:** os enfermeiros docentes gestores significam a gestão universitária como um conjunto de ações individuais e coletivas que, articuladas em um ambiente social complexo, promovem condições para a formação de enfermeiros críticos e reflexivos com as demandas da sociedade.

**Descritores:** Teoria Fundamentada; Docente de Enfermagem; Escola de Enfermagem; Educação em Enfermagem; Organização e Administração; Universidades.

<sup>1</sup> Doutoranda, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Bolsista do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Brasil.

<sup>2</sup> PhD, Professor Adjunto, Departamento de Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

<sup>3</sup> PhD, Professor Titular, Departamento de Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

### Como citar este artigo

Cunha KS, Andrade SR, Erdmann AL. University management nurse: a grounded theory. Rev. Latino-Am. Enfermagem. 2018;26:e2980. [Access 

_____	_____	_____
dia	mês	ano

]; Available in: 

_____
URL

. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.2199.2980>.

## Introdução

A gestão universitária compreende um conjunto de ações administrativas que permeiam atividades específicas relacionadas ao funcionamento da instituição de ensino superior. As universidades se diferenciam de outras instituições educacionais, principalmente pela indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, além de constituírem estruturas e processos que influenciam e são influenciados por contextos políticos, econômicos e culturais<sup>(1)</sup>.

No processo organizacional da gestão universitária é requerido o provisionamento em cargos de gestão, ocupados por docentes universitários e, no caso da formação em enfermagem, por enfermeiros docentes, que, muitas vezes, não tiveram um preparo prévio para esta finalidade<sup>(2)</sup>. Quando na formação em nível de pós-graduação em enfermagem, ancorada no ensino e na pesquisa, o foco tende à gestão em saúde e enfermagem, e não à gestão das estruturas universitárias, tampouco das práticas que permeiam tais estruturas, formadoras dos enfermeiros docentes<sup>(3)</sup>.

A carência de preparo em conteúdos de gestão universitária pode desencadear sobrecarga do trabalho docente e dificuldade de manejo ao desempenhar atividades de gestão, em detrimento das de ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, ao compreender que a experiência nestes cargos agrega valores positivos à vida pessoal e acadêmica, o docente reconhece e amplia seus conhecimentos para o funcionamento de todas as esferas da universidade<sup>(4-5)</sup>.

Estudos internacionais revelam a relação entre a satisfação e a permanência no trabalho dos enfermeiros docentes<sup>(6-9)</sup>. Devido às múltiplas responsabilidades que estes profissionais assumem ao desenvolver atividades universitárias e aos conflitos de papéis, estresse e desmotivação em permanecer no ensino superior, evidencia-se maior insatisfação do docente enfermeiro para atuar em estruturas e processos administrativos formativos. No Brasil, estudo recente mostrou que ainda está em fase inicial a discussão sobre a multiplicidade de atividades desenvolvidas por docentes de enfermagem, incluindo a atuação em cargos administrativos em universidades<sup>(10)</sup>.

Importa mencionar que as realidades nacional e internacional são distintas na forma de organização e de especialização do trabalho docente. Em alguns países europeus<sup>(11)</sup>, a contratação dos docentes pode ser realizada conforme experiência profissional e titulação, sendo possível desenvolver atividades específicas de ensino, pesquisa ou gestão universitária de acordo com o seu interesse, sem que uma impeça o desenvolvimento da outra. Diferentemente, nas universidades brasileiras,

ancoradas em políticas de avaliação, regulação e supervisão de desempenhos, a atuação docente cumpre atividades de ensino, pesquisa e extensão e em alguma fase de sua carreira irá atribuir atividades de gestão universitária<sup>(12-13)</sup>.

Considerando que as práticas docentes necessitam reconhecer atividades de gestão desenvolvidas em ambiente universitário; que tais práticas requerem eficiência para superar desafios de suas atribuições; e que a compreensão do contexto da gestão universitária exercida por docente enfermeiro ainda é incipiente, questiona-se: Qual o significado da gestão universitária, realizada por enfermeiros docentes gestores do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública? Com o objetivo de compreender o significado da gestão universitária, realizada por enfermeiros docentes gestores do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública.

## Método

Pesquisa qualitativa com aporte metodológico da Teoria Fundamentada nos Dados (TFD), vertente *straussiana* atualizada<sup>(14)</sup>, que busca a compreensão dos fenômenos sociais a partir dos significados das relações e interações entre as pessoas.

O cenário estudado foi o Departamento de Enfermagem de uma universidade pública ao sul do Brasil e a coleta dos dados foi realizada no período de maio a setembro de 2016, por meio de entrevistas abertas e individuais, registradas em gravação de áudio digital de voz com duração média de 40 minutos. Os participantes foram convidados via *e-mail*, sendo todas as entrevistas previamente agendadas e realizadas nos locais de trabalho.

A amostragem teórica foi composta por 19 docentes enfermeiros, gestores universitários distribuídos em dois grupos amostrais<sup>(14)</sup>. Os critérios de inclusão para os grupos amostrais foram: enfermeiros docentes universitários; lotados no Departamento de Enfermagem com regime de trabalho de dedicação exclusiva; ativos ou aposentados, ocupantes de cargos de gestão universitária (chefes ou ex-chefes; coordenadores ou ex-coordenadores de curso; e enfermeiros docentes em outros cargos de gestão universitária); e os de exclusão para ambos os grupos foram: ex-docentes gestores afastados do trabalho, por quaisquer motivos, durante o período de coleta de dados e docentes substitutos. O primeiro grupo amostral foi escolhido intencionalmente devido ao exercício efetivo no comando departamental. Com base em suas respostas a uma questão ampla e central, novos questionamentos emergiram,

direcionando a coleta de dados para o segundo grupo, com base na formulação de uma hipótese.

As etapas de coleta, análise e categorização dos dados ocorreram de forma simultânea por meio da análise comparativa constante dos dados<sup>(14)</sup>. Durante a análise do primeiro grupo amostral se identificou que o processo de gestão universitária pelos docentes se baseava em três realidades distintas, porém complementares: gestão departamental (relacionada ao departamento de enfermagem), gestão do ensino (que engloba atividades do curso de enfermagem) e a gestão institucional (vinculada às estruturas organizacionais da universidade como um todo). Os dados permitiram denominar as primeiras - gestão departamental e gestão de ensino, como microgestão; e a gestão institucional como macrogestão.

A análise dos dados do primeiro grupo fez emergir a seguinte hipótese: a microgestão está diretamente relacionada com a macrogestão e vive-versa, sendo ambas interdependentes, conduzindo à nova coleta de dados, originando o segundo grupo amostral. Neste, foram entrevistados enfermeiros docentes gestores atuantes tanto na micro quanto na macrogestão. A Figura 1 ilustra a composição dos grupos amostrais, hipótese e as questões norteadoras.

Grupos	Participantes segundo critérios de inclusão	Questões norteadoras
1º Grupo amostral	Chefes ou ex-chefes de departamento	Como você significa a gestão universitária realizada por docentes gestores lotados no Departamento de Enfermagem desta universidade?
Hipótese	A microgestão está diretamente relacionada com a macrogestão e vive-versa, sendo ambas interdependentes.	
2º Grupo amostral	Coordenadores ou ex-coordenadores de curso; enfermeiros docentes em outros cargos de gestão universitária	Como você significa a gestão universitária realizada por docentes gestores lotados no Departamento de Enfermagem desta universidade?  Como você vivencia a relação e a interação entre a microgestão do curso de enfermagem e a macrogestão universitária?

Figura 1. Composição dos grupos amostrais, hipótese e questões norteadoras

O processo de análise seguiu a codificação aberta, axial e integração<sup>(14)</sup>. Na codificação aberta, os dados foram analisados linha por linha com o objetivo de identificar cada incidente. Foram gerados códigos que, depois de agrupados, promoveram a elaboração dos conceitos. Na codificação axial, os dados foram reagrupados visando obter uma explicação mais clara e completa sobre o fenômeno, associando categorias às

suas subcategorias por meio de um processo analítico sistematizado de comparação e conexão, norteado pelo modelo paradigmático de três componentes da versão atualizada desta vertente<sup>(14)</sup>: (1) "condição" – responde a questões sobre por que, quando e como determinado fenômeno acontece, designado por meio de uma ação; (2) "ação/interação" – é a resposta expressa dos eventos ou situações que, de alguma forma, contribui para dar significado aos movimentos (estratégias e fatores interventores) que definem o objeto de estudo; (3) "consequência" – que expressa os desfechos e resultados previstos ou reais, efeitos das ações e interações<sup>(14)</sup>.

Por fim, na fase de integração, as categorias e subcategorias encontradas foram comparadas, analisadas e refinadas<sup>(14)</sup>, emergindo o fenômeno intitulado: "Articulando coletivos complexos por meio da gestão universitária para formação qualificada de novos enfermeiros". Alcançou-se a saturação teórica dos dados com a repetição de informação sobre o fenômeno e ausência de novos elementos relevantes para o objetivo do estudo. Foram elaborados memorandos e diagramas<sup>(14)</sup> sobre os registros e *insight* dos pesquisadores no processo de construção da teoria. O *software* NVIVO® foi utilizado para organização dos dados durante a fase de análise e codificação dos mesmos.

Este estudo atendeu aos preceitos éticos da Resolução n. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina, sob Parecer número 1.468.660 e Certificado de Apresentação para Apreciação Ética nº 54254116.1.0000.0121. Para garantir o sigilo e anonimato dos participantes, utilizou-se a letra E seguida do número correspondente à ordem de realização das entrevistas para designá-los (E1, E2... E19) e da indicação do grupo amostral – primeiro grupo (G1) e segundo grupo (G2) – da seguinte forma: (E1G1); (E1G2).

## Resultados

A amostragem teórica deste estudo foi composta por 19 enfermeiros docentes gestores. Participaram do primeiro grupo amostral sete ex-chefes de departamento e dois chefes de departamento em exercício; e do segundo grupo amostral, quatro ex-coordenadores de curso, quatro coordenadores de curso em exercício e dois enfermeiros docentes que estavam em cargos de gestão em outras instâncias universitárias.

Do processo de análise e integração sistemática dos dados emergiu o fenômeno do estudo sustentado por três categorias inter-relacionadas, conforme ilustra a Figura 2.

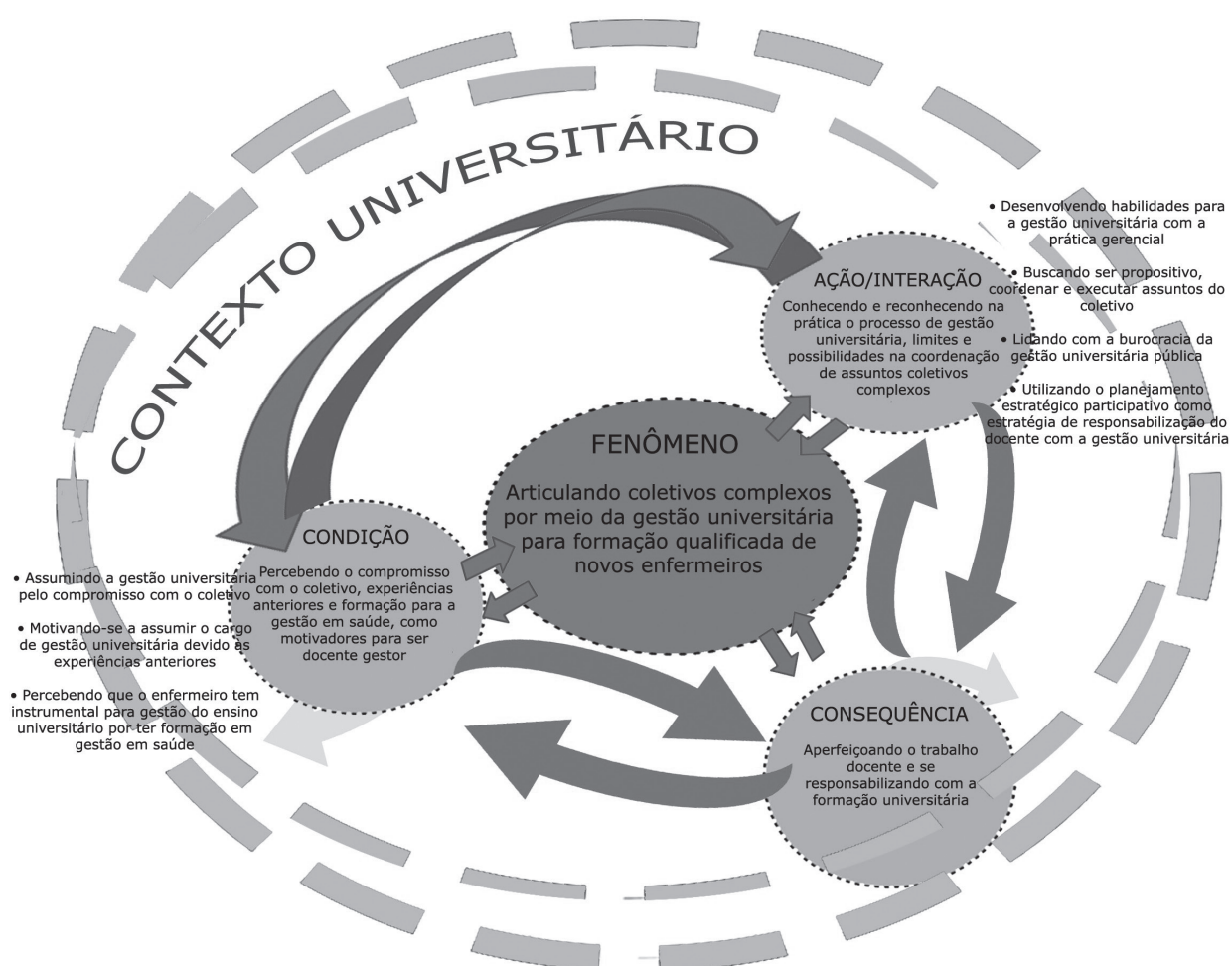


Figura 2 – Fenômeno: Articulando coletivos complexos por meio da gestão universitária para formação qualificada de novos enfermeiros

O componente *condição* – “Percebendo o compromisso com o coletivo, experiências anteriores e formação para a gestão em saúde, como motivadores para ser docente gestor”, é sustentado por três subcategorias e promove um movimento indutor para o fenômeno central.

Na primeira subcategoria – “Assumindo a gestão universitária pelo compromisso com o coletivo”, os participantes destacaram que, na universidade estudada, os cargos de gestão universitária do Departamento de Enfermagem são ocupados por docentes enfermeiros. Estes, em algum momento da sua carreira universitária, sentem-se motivados em assumir os cargos de gestão por compromisso profissional com os demais docentes, discentes e universidade.

*Assumi o cargo de gestão como um compromisso muito grande. Um compromisso ético, moral, profissional, pessoal e coletivo, uma vez que estamos lidando com o destino de um departamento de ensino [...] um departamento de ensino oferece o conhecimento para formar pessoas que vão se tornar profissionais e que vão ocupar espaços na sociedade, podendo ser enfermeiro assistencial, chefe, político.* (E7G1)

A subcategoria – “Motivando-se a assumir o cargo de gestão universitária devido às experiências anteriores” evidencia que tais experiências, em instituições de ensino públicas ou privadas, hospitais e/ou secretarias públicas, possibilitaram conhecer as ferramentas gerenciais, estimulando-os para assumir os cargos de gestão no contexto da universidade pública.

*As experiências anteriores contribuíram para minha capacitação para exercer a gestão, pois não teve nenhum curso formal aqui, mas teve experiências de gestão anteriores e isso me instrumentalizou e me deixou com condições de entender que as ferramentas de gestão elas são as mesmas que vale para qualquer instância e podem ser aplicadas na universidade.* (E13G2)

“Percebendo que o enfermeiro tem instrumental para gestão do ensino universitário por ter formação em gestão em saúde” compõe a subcategoria em que os participantes evidenciaram a interface com gestão em saúde de sua formação. Com isso, instrumentalizaram-se com fundamentos e princípios de gestão, que os tornaram aptos a gerenciar pessoas, conflitos, recursos, materiais, infraestrutura.

*O que acontece é que o enfermeiro tem a gestão em sua formação, a gestão do cuidado, de serviços de saúde e isso tem uma base fortalecida [...] claro que tanto a universidade tem a sua especificidade, como o serviço público de saúde tem, como o serviço privado tem sua especificidade, mas isso orienta a gestão exercida por ele na universidade. (E9G1)*

O componente *ação/interação* – “Conhecendo e reconhecendo na prática o processo de gestão universitária, limites e possibilidades na coordenação de assuntos coletivos complexos” é sustentado por quatro subcategorias que representam os movimentos, relações e interações realizadas pelos participantes, em face dos significados dados às condições relacionadas ao fenômeno.

Na primeira subcategoria – “Desenvolvendo habilidades para a gestão universitária com a prática gerencial”, os participantes apontaram que o conhecimento da estrutura do departamento de enfermagem e da universidade é importante e influencia positivamente suas habilidades para a gestão universitária. O conhecimento dos processos gerenciais se desenvolveu por meio de suas experiências, principalmente ao percorrer os caminhos interativos universitários e ao adquirir domínio significativo da legislação universitária.

*Eu acredito que eu aprendi muito com a prática, no dia a dia para conseguir compreender todo o processo administrativo [...] você acaba percebendo a importância da gestão universitária para o nosso dia a dia docente, pois dependendo da atitude que você toma isso repercute em toda uma rede de atendimento. (E11G2)*

A subcategoria – “Buscando ser propositivo, coordenar e executar assuntos do coletivo” revela que, para garantir a qualidade e excelência do trabalho na gestão universitária, é necessário que o gestor compreenda os diferentes papéis das pessoas na instituição. Além disso, a percepção de seu próprio desempenho nesse processo possibilita condições indispensáveis de abordagem, planejamento e intervenção para traçar estratégias para o desenvolvimento da ação coletiva. O trabalho do gestor se torna complexo, uma vez que nele se desenvolvem questões estruturais, políticas, econômicas, humanas, pedagógicas e de sensibilização de todas as partes envolvidas no contexto universitário. Trata-se de conciliar os múltiplos interesses, nem sempre convergentes, de forma a reunir as ideias coletivas.

*Na gestão universitária você nesse momento está coordenando um grupo para que aquele grupo coloque as suas ideias [...] as ideias têm que sempre ser do grupo, porque ninguém manda em ninguém e você [docente gestor] está coordenando um grupo e fazendo com que as coisas aconteçam no gosto de todos. (E6G1)*

Na terceira subcategoria – “Lidando com a burocracia da gestão universitária pública”, os participantes apontaram que, antes de assumirem a posição de gestor universitário, tinham pouca noção dos desafios existentes. Ao exercer esse cargo, reconheceram que os limites burocráticos são bem mais complexos do que imaginavam. Um exemplo disso reside nos meios para obtenção de funcionários técnicos administrativos, materiais para o ensino e infraestrutura, que além de difícil captação seguem muitas regras e etapas legais, que somente são compreendidas quando se ocupa um cargo gerencial. Questões que poderiam ser resolvidas rapidamente acabam sendo morosas, considerando as condições burocráticas e legais de uma universidade pública.

*Na universidade pública que tudo é feito por licitação. Estragou o ar condicionado, eu não posso chamar uma empresa privada para vir consertar, eu tenho que chamar a empresa que ganhou a licitação independente se não é a melhor empresa [...] tudo que implica em licitação, se não se faz um edital bem feito, bem amarrado, você dá margem para concorrer empresas que não são tão habilitadas para concorrer àquele serviço e aí elas ganham porque o valor é menor, porque na universidade, a licitação ganha por aqueles que têm o preço menor e não, necessariamente, aquele que tem melhor qualidade. (E13G2)*

A autonomia para tomada de decisão dos docentes gestores também foi relativizada pelos participantes, haja vista que o contexto universitário possui muitos limites legais, hierárquicos e financeiros. Relataram a necessidade de incrementar um movimento pró-ativo do docente gestor para que o trabalho não seja engessado pela dependência da macrogestão universitária. Para isso, recomendam o diálogo e o estabelecimento de parcerias constantes, respeitando a estrutura hierárquica das instâncias de governabilidade da instituição.

*Nesse espaço de autonomia a gente pode fazer muita coisa, pode fazer um trabalho só de responder aquilo que são as demandas, ser um gestor que administra burocraticamente as demandas que chegam a ti, como gestor, ou um gestor pode ser pró-ativo, pensar na complexidade do trabalho, ter um olhar para todos que exercem aquele trabalho, e também, tem que ter um olhar pra quem é o objeto do nosso trabalho. (E3G1)*

Uma estratégia importante para solucionar a falta de recursos materiais e de infraestrutura, disponibilizados pela universidade, foi a responsabilização dos docentes para a captação de recursos financeiros. Esta ação demanda aos docentes uma programação para contribuir com o desenvolvimento do trabalho coletivo e qualificação da formação de egressos. A responsabilização não é obrigatória, porém entendida como necessária, visto a situação de restrição financeira que as universidades públicas vivenciam nos dias de hoje. O docente gestor lança mão de estratégias de sensibilização aos demais



docentes em busca de editais e de elaboração de bons projetos para concorrer a financiamentos. Não menos relevante, a consciente responsabilidade com as pesquisas e produções científicas e a atualização curricular permanente também são estimuladas, pois a avaliação de projetos pelas agências de fomento inclui essa perspectiva global de qualificação.

*Temos essa estrutura porque alguns professores ou grupos de professores fizeram um esforço no seu projeto de pesquisa, porque nem tudo que está aqui não foi comprado pela universidade. Os professores fazem projetos para desenvolver as suas pesquisas e para beneficiar os grupos de pesquisa que eles atuam, então, no fundo, o benefício é sempre para o coletivo.* (E12G2)

A quarta subcategoria – “Utilizando o planejamento estratégico participativo como estratégia de responsabilização do docente com a gestão universitária” evidencia o uso deste método de planejamento pelos docentes gestores como estratégia de envolvimento dos demais docentes na vida administrativa, de modo a se tornarem corresponsáveis com a gestão universitária para alcance de objetivos em curto, médio e longo prazos.

*Na minha concepção ela deve trabalhar com os pares, porque quanto mais ela conseguir envolver os pares, mais essas pessoas vão se apropriar do conhecimento e, aí, você vai ter uma força muito maior. Se a chefia faz tudo sozinha, sem a participação dos pares, você não vai ter diálogo, força... agora, se você tem um grupo de apoio, esse grupo de apoio, inclusive, pode estar junto nessas instâncias. Por exemplo, uma discussão com o coordenador do departamento de ensino que faz a distribuição dos professores, se eu tenho um grupo de coordenadores que está bem afinado, eu posso chamar essa pessoa também para conversar e a gente sabe que os coordenadores vão auxiliar e reforçar aquilo que a chefia está colocando.* (E2G1)

Dificuldades para compreender as dimensões do processo de gestão universitária pelos docentes foram identificadas pelos participantes deste estudo. Em geral, a falta de compreensão denota uma visão reduzida da universidade, restrita apenas ao espaço de sala de aula, alheio a todos os processos necessários para que o seu microespaço possa funcionar.

*São raros os alunos da graduação que percebem a universidade como um todo, eles só percebem esse espaço da sala de aula. Ele não tem essa noção ou essa ideia maior da universidade, não só o aluno de graduação, mas muitos professores também têm essa dificuldade de entender a dimensão do trabalho da universidade para além desse espaço da sala de aula.* (E12G2)

O componente *consequência* – “Aperfeiçoando o trabalho docente e se responsabilizando com a formação universitária” constitui uma categoria única e representa

os desfechos e repercussões reais das ações e interações relacionadas ao fenômeno.

Os participantes destacaram que a experiência na gestão universitária contribuiu com o aperfeiçoamento do seu trabalho docente, uma vez que possibilitou ampliar o olhar para o contexto universitário e para o coletivo. Esta experiência foi avaliada por eles de forma positiva.

*Essa ideia do coletivo que você passa a ter – porque, às vezes, você tem visão só da tua disciplina, do teu espaço de sala de aula –, e você consegue perceber, como se articula os diferentes elementos que transitam nesse espaço os professores, alunos, funcionários e como a tarefa ou papel de cada um nesse processo é extremamente interdependente.* (E14G2)

*Se eu olhasse pra trás faria tudo de novo. Acho que minhas experiências de gestão foram superimportantes. Elas determinaram a minha própria trajetória acadêmica.* (E6G1)

Ao tempo em que as experiências dos enfermeiros docentes como gestores permitiram ampliar sua perspectiva laboral para as estruturas que compõem a instituição, elas também exigiram incorporar novas competências para desenvolver suas atividades com o coletivo de forma competente, aderente às políticas sociais e educacionais.

## Discussão

Os achados deste estudo apresentam intenções que levaram os enfermeiros docentes a assumir cargos de gestão universitária e suas relações e interações com as estruturas de ensino. Ainda, reconheceram aspectos burocráticos do processo de gestão e destacaram estratégias para balizar a viabilidade do seu trabalho, de seus pares e de todos os envolvidos para formação qualificada de novos enfermeiros.

A interface com a gestão em saúde que o curso de graduação em enfermagem possui é relatada pelos enfermeiros docentes como uma fortaleza instrumental, pautada nos fundamentos e princípios da gestão. A formação do enfermeiro voltada ao desenvolvimento de competências gerenciais constitui elementos como tomada de decisões, liderança, comunicação, administração da força de trabalho, gerenciamento de recursos físicos, materiais e de informação<sup>(15)</sup>. O desenvolvimento destes elementos possibilita que os profissionais desenvolvam a inventividade e a reflexão ao realizar práticas gerenciais em contextos diversos, como também os de ensino universitário.

Estudo com o objetivo de analisar como são vivenciadas as competências gerenciais, ideais e reais, de coordenadores de cursos de graduação em Enfermagem, identificou questões positivas relacionadas à capacidade de liderança, gestão participativa e bom relacionamento

interpessoal que contribuíram para a formação de alunos<sup>(16)</sup>. Ao encontro destes achados, estudo realizado nos Estados Unidos da América com docentes enfermeiros evidenciou que o gestor líder, comprometido com o coletivo, é decisivo ao proporcionar meios para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e incitar maior satisfação profissional dos envolvidos, sendo um apoio fundamental<sup>(17)</sup>.

Ao buscar descrever o desenvolvimento de habilidades para a prática gerencial, os participantes admitiram que existem especificidades da gestão universitária que são reconhecidas e desenvolvidas na prática diária. Dessa forma, os docentes assumem os cargos de gestão sem terem conhecimento ou habilidades iniciais específicas para o exercício da função, aprendendo e se instrumentalizando ao longo da sua atuação profissional, observando processos laborais diários e realizando tentativas empíricas que podem ser positivas ou negativas, dependendo dos seus erros e acertos<sup>(18)</sup>.

De fato, os participantes declaram a importância da aprendizagem na prática diária da gestão ao tentar superar exigências impostas pelo contexto universitário, porém sustentam a necessidade de instrumentalização específica, por meio de educação permanente, para que possam avançar e ir além da improvisação e criatividade. Estudo de caso, com o objetivo de fazer uma reflexão sobre a importância de um treinamento prévio aos docentes que assumem atividades administrativas, descreve os encaminhamentos burocráticos como um dos maiores desafios encontrados atualmente no cargo de gestão universitária pública<sup>(10)</sup>.

Os relatos evidenciaram o planejamento estratégico participativo como uma estratégia lançada pelos participantes para lidar com a burocracia encontrada nos processos de gestão. Estudo realizado em uma universidade ao sul do Brasil elucida que o trabalho coletivo, articulado e participativo potencializa novas relações e interações a fim de tomar decisões mais seguras sobre aos aspectos técnicos, administrativos, didáticos e pedagógicos coletivos que visam atender à dinâmica curricular, às demandas docentes, discentes e da instituição<sup>(19)</sup>.

Ainda referente aos desafios encontrados pelos docentes ao exercer cargos de gestão universitária, estudos internacionais lançam programas de mentoria que podem servir de inspirações ao preparar os docentes para superar a morosidade dos caminhos administrativos universitários. Estes programas podem ser uma estratégia eficiente de apoio entre um docente mentor e um docente aprendiz ao incentivar, motivar, prestar apoio e auxiliar o crescimento profissional, orientando os melhores caminhos administrativos a serem percorridos<sup>(20-21)</sup>.

No que tange às repercussões da gestão universitária, os participantes deste estudo destacaram que a experiência na gestão possibilitou o aperfeiçoamento do seu trabalho docente. As experiências do docente na gestão universitária repercutiram positivamente em sua postura como educador e auxiliaram em seu entendimento das estruturas universitárias<sup>(5)</sup>.

A formação universitária de qualidade é de fato o produto de todos os esforços realizados pelos enfermeiros docentes gestores. Estes atuam de forma indireta em relação ao cuidado de pacientes e da comunidade, porém possuem um papel fundamental ao desenvolver uma visão ampliada, compartilhada e articulada para promover a qualidade dos cursos de enfermagem<sup>(22)</sup>. Assim, ao reconhecer os esforços despendidos pelos enfermeiros docentes gestores, fica evidente que a gestão universitária é passível de realização, quando atrelada ao estabelecimento de relações e ações horizontais baseadas no diálogo, respeito e compreensão da função de cada envolvido ao assegurar a formação de enfermeiros qualificados.

Esta pesquisa se limita por compreender os significados da gestão universitária realizada por enfermeiros docentes gestores em apenas um cenário universitário. A escassa literatura nacional de estudos com foco similar também foi uma restrição encontrada no momento da discussão. Visto a complexidade dessa temática, os resultados deste trabalho contribuem para reflexão e discussões dos enfermeiros docentes e gestores de outros contextos universitários públicos e privados perante as necessidades emergentes de exigências nacionais e internacionais para a gestão do ensino superior e qualidade dos cursos de enfermagem.

## Conclusão

Os achados deste estudo evidenciaram que a gestão universitária realizada por enfermeiros docentes gestores remete a um conjunto de ações individuais e coletivas. Essas ações são diluídas em um espaço social em que se articulam grupos específicos, singulares e complexos que estão em constantes relações e interações, buscando superar os pressupostos gerenciais burocráticos e a morosidade dos processos de gestão universitária. O produto de todos os esforços despendidos pelos enfermeiros docentes gestores é uma formação universitária de qualidade para excelência de futuros enfermeiros.

## Referências

1. Burigo CCD, Jacobsen AL, Wiggers L. Professional master's degree in university administration:

- challenges and perspectives in the process of university management. *Navus*. 2016;6(2):68-78. doi: 10.18815/navus.v6i2.323
2. Wilhelm FA, Zanelli JC. Characteristics of stressful situations in university managers in the context of work. *Estud Pesq Psicol*. [Internet]. 2013 [cited Jul 28, 2017];13(2):704-23. Available from: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/8432/7327>
  3. Erdmann AL, Fernandes JD, Lunardi CL, Robazzi MLCC, Rodrigues RAP. The achievement of excellence in brazilian programs of post-graduation stricto sensu with a doctorate in nursing. *Texto Contexto Enferm*. [Internet]. 2012 Jan-Mar [cited Jul 28, 2017];21(1):130-9. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v21n1/a15v21n1>
  4. Kanan LA, Zanelli JC. Características do trabalho de coordenadores de curso no contexto universitário. *Espaço Pedagógico*. [Internet]. 2012 Jan-Jun [cited Jul 28, 2017];18(1):151-70. Available from: <http://seer.upf.br/index.php/rep/article/viewFile/2072/1299>
  5. Gomes OF, Gomide TR, Gomes MAN, Araujo DC, Martins S, Faroni W. Sense and implications of university management for university managers. *Rev GUAL*. 2013; 6(4):234-55. doi: 10.5007/1983-4535.2013v6n4p234
  6. Candela L, Gutierrez AP, Keating S. What predicts nurse faculty members' intent to stay in the academic organization? A structural equation model of a national survey of nursing faculty. *Nurse Educ Today*. 2015;35(4):580-9. doi: 10.1016/j.nedt.2014.12.018
  7. Tourangeau A, Saari M, Patterson E, Ferron EM, Thomson H, Widger K, MacMillan K. Work, work environments and other factors influencing nurse faculty intention to remain employed: A cross-sectional study. *Nurse Educ Today*. 2014;34(6):940-7. doi: 10.1016/j.nedt.2013.10.010
  8. Derby-Davis MJ. Predictors of Nursing Faculty's Job Satisfaction and Intent to Stay in Academe. *J Prof Nurs*. 2014; 30(1):19-25. doi: 10.1016/j.profnurs.2013.04.001
  9. Emory J, Lee P, Miller MT, Kippenbrock T, Rosen C. Academic nursing administrators' workplace satisfaction and intent to stay. *Nurs Outlook*. 2017;65(1):77-83. doi: 10.1016/j.outlook.2016.07.003.
  10. Coelho CH. Academic management made by university professor: a study case. *Gestão e Saúde*. 2017;8(1):162-79. doi: 10.18673/gestao%20e%20saude.v8i1.23923
  11. Musselin C. Redefinition of the relationship between academics and their university. *High Educ*. 2013;65:25-37. doi: 10.1007/s10734-012-9579-3.
  12. Mendonça Neto OR, Antunes MTP, Vieira AM. Control of teaching: foucauldian provocations about university administration. *Avaliação (Campinas)* [Internet]. 2015 Nov [cited Sep 5, 2017];20(3):665-683. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-40772015000300665&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772015000300665&lng=en&nrm=iso).
  13. Silva A Junior, Polizel CEG, Souza S, Silva ARL, Silva POM, Souza SP. Public policies for higher education: the evaluation, the regulation and the supervision of the private HES in debate. *Ensaio: Aval Pol Públ Educ*. [Internet]. 2014 Jan-Mar [Cited Sep 5, 2017];22(82):215-40. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40362014000100011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362014000100011&lng=en&nrm=iso)
  14. Corbin J, Strauss A. Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory. 4<sup>th</sup> ed. Los Angeles (CA): SAGE; 2015
  15. Sade PMC, Peres AM, Wolff LDG. The formation of the managerial competencies of nurses: an integrative review. *Rev Enferm UFPE On line*. [Internet]. 2014 Jun [cited 28 Apr, 2017];8(6):1739-45. Available from: <http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/download/4595/9377>
  16. Seabra ALC, Paiva KCM, Luz TR. Managerial competences of coordinators of undergraduate nursing courses. *Rev Bras Enferm*. [Internet]. 2015 Sep-Oct [cited 2017 Sep 5];68(5):890-8. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672015000500890&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672015000500890&lng=en). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2015680518i>.
  17. Candela L, Gutierrez A, Keating S. A national survey examining the Professional work life of today's nursing faculty. *Nurse Educ Today*. 2013;33(8):853-9. doi: 10.1016/j.nedt.2012.10.004
  18. Santos LS, Bronnemann KR. Challenges of management in institutions of higher education: a case study from the perception of center directors of an public IES in the southern of Brazil. *Revista GUAL*. 2013;6(1):1-21. doi: 10.5007/1983-4535.2013v6n1p1
  19. Higashi GDC, Erdmann AL. Weaving meanings from the deliberative process of collegiate management in nursing. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. [Internet]. 2014 Mar-Apr [cited Mar 15, 2017];22(2):269-76. Available from: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692014000200269](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692014000200269)
  20. Jeffers S, Mariani D. The Effect of a Formal Mentoring Program on Career Satisfaction and Intent to Stay in the Faculty Role for Novice. *Nurse Faculty. Nurs Educ Perspec*. [Internet]. 2017 Jan-Feb [cited Sep 8, 2017];38(1):18-22. Available from: [http://journals.lww.com/neponline/Abstract/2017/01000/The\\_Effect\\_of\\_a\\_Formal\\_Mentoring\\_Program\\_on\\_Career.5.aspx](http://journals.lww.com/neponline/Abstract/2017/01000/The_Effect_of_a_Formal_Mentoring_Program_on_Career.5.aspx).
  21. Bittner NP, Bechtel CF. Identifying and Describing Nurse Faculty Workload Issues: A Looming Faculty



Shortage. Nurs Educ Perspec. [Internet]. 2017 Jul-Aug [cited Sep 8, 2017];38(4):18-22. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28628067>

22. Emory J, Lee P, Miller MT, Kippenbrock T, Rosen C. Academic nursing administrators' workplace satisfaction and intent to stay. Nurs Outlook. [Internet]. 2017 Jan-Feb [cited Sep 8, 2017];65(1):77-83. Available from: [http://www.nursingoutlook.org/article/S0029-6554\(16\)30121-X/abstract](http://www.nursingoutlook.org/article/S0029-6554(16)30121-X/abstract)

Recebido: 28.04.2017

Aceito: 26.10.2017

---

Correspondência:

Kamylla Santos da Cunha  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Saúde  
Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n  
Bairro: Trindade  
CEP: 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil  
E-mail: [kamylascunha@gmail.com](mailto:kamylascunha@gmail.com)

**Copyright © 2018 Revista Latino-Americana de Enfermagem**

Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da Licença Creative Commons CC BY.

Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. É a licença mais flexível de todas as licenças disponíveis. É recomendada para maximizar a disseminação e uso dos materiais licenciados.